

WAT IS STRATEGIE: ZOEKEN NAAR UNIEKE RESOURCES OF HET SCHEPPEN VAN EEN UNIEKE VALUE CHAIN CONFIGURATIE?

Frans van den Bosch

Prof. dr ing. Frans A.J. van den Bosch is als Hoogleraar Bedrijfskunde verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Porter onderkent dat ondernemingen kerncompetenties bezitten waar ze in uitblinken. De vraag is alleen: moet je je alleen op zulke vaardigheden of resources concentreren en verder blijven zoeken naar de mogelijke bronnen van uniciteit. Of is het juist méér relevant te zoeken naar samenhangende activiteiten in de waardeketen die een onderneming uniek maakt. Het ene perspectief wordt gedreven door verder uitpellen en opsplitsen van resources. Het andere perspectief houdt daarentegen de strategisch relevante samenhang en interacties tussen de activiteiten van een onderneming in het oog.

Michael Porter heeft al gedurende zo'n twee decennia belangrijke bijdragen geleverd aan het strategisch denken en doen. Zo verscheen in 1980 met *Competitive Strategy* zijn strategische analyse van 'industries' met behulp van het inmiddels wereldwijd zeer bekende en in de praktijk toegepaste vijf krachten raamwerk. Deze vijf krachten zijn achtereenvolgens: de onderhandelingskracht van toeleveranciers, die van de afnemers, nieuwe toetreders, substituten en de bestaande concurrenten. Dit omvattende framework stelt het management van ondernemingen in staat hun concurrentiepositie in een industrie te analyseren.

In de zeventiger jaren waren vooral economisch georiënteerde frameworks voorhanden. Porter maakte concurrentie analyse meer 'managerial'. Managers kregen een instrument in handen om zelf hun industry te analyseren en het lot van hun onderneming in eigen hand te nemen. Dat was nog meer het geval in zijn volgende boek. In 1985 verscheen *Competitive Advantage*, Porters bijdrage aan concurrentie analyse op ondernemingsniveau, waarin de ondernemingsactiviteiten, het framework van de waardeketen en het waardesysteem centraal staan. In 1990 verscheen zijn derde boek *The Competitive Advantage of Nations*. Dit boek behandelt de vraag hoe de nationale omgeving bijdraagt aan de internationale concurrentiepositie van industries en de daarin actief zijnde ondernemingen. Wederom introduceert Porter een nieuwe framework: het zogenaamde vier determinanten of het diamant-framework.

Recentelijk is aan Porters fundamentele bijdragen aandacht gewijd vanuit zowel een top management perspectief als een wetenschappelijk perspectief (Van den Bosch, De Man eds., 1997). In dit artikel wil ik aan deze reeks van belangrijke bijdragen van Porter op het vakgebied slechts zijdelings aandacht besteden. Centraal in dit artikel staat namelijk Porters meest recente bijdrage met de, gezien de leeftijd van de strategie discipline, uitdagende titel: 'What is Strategy?' (Porter, 1996).

Als iemand als Michael Porter met zo'n lange staat van dienst een artikel over zo'n fundamentele vraag publiceert, dan verdient dat niet alleen aandacht, maar ook een kritische reflectie. In zo'n reflectie kunnen vragen aan de orde komen als: Wat is nieuw in Porters antwoord op de vraag 'Wat



is strategie?' En hoe verhoudt zijn antwoord zich met andere concurrerende en spraakmakende claims? Wat is de betekenis van deze meest recente bijdrage van Porter voor management en de management discipline?

Laten we eerst stilstaan bij wat volgens Porter strategie *niet* is. Dat biedt de mogelijkheid om aan een concurrerende benaderingen van strategie aandacht te besteden. Vervolgens geef ik kort weer hoe Porter in vier stappen antwoord geeft op zijn vraag 'Wat is strategie?' Daarna wordt aandacht besteed aan de vraag wat opmerkelijk is in Porters bijdrage. Ten slotte stip ik een aantal aspecten aan die in Porters bijdrage een nadere aanvulling behoeven. Een voorbeeld daarvan is Porters beperkte aandacht voor het proces van strategievorming. Zo'n onvolledigheid in Porters bijdrage is op zichzelf niet verwonderlijk: op fundamentele vragen bestaan géén eenduidige, laat staan complete, antwoorden.

WAT IS STRATEGIE NIET?

Bij complexe begrippen – zoals strategie – is het vaak eenvoudiger uit te maken wat er niet, dan wat er wél toebehoort. Porter doet echter beide door éérst in te gaan op de vraag wat strategie niet is. Strategie verwarren met het streven naar operationele effectiviteit is daar een voorbeeld van. Vervolgens geeft Porter in een aantal stappen aan wat strategie wél is. Hierop kom ik in de volgende paragraaf terug.

Figuur 1. Wat is strategie

- Set van management instrumenten en gebruiken? (bijv. benchmarking, outsourcing, TQM, reengineering,)
- Bereiken van operationele effectiviteit?
- Focus op kernvaardigheden, kritieke resources? (inside-out perspectief)
- Concurrentie om industry foresight? (outside-in perspectief)

Figuur 1 bevat een viertal mogelijke antwoorden op de vraag 'Wat is strategie?' Strategie verwarren met welbekende instrumenten als benchmarking en reengineering wordt door Porter bekritiseerd:

'Management tools have taken the place of strategy'. Over benchmarking als strategie maakt hij de opmerking, dat hoe meer ondernemingen gaan benchmarken, hoe meer ze op elkaar gaan lijken. En hoe meer strategieën als gevolg daarvan gaan convergeren. Concurrentie wordt dan een wedloop langs dezelfde renbaan die geen bedrijf duurzaam kan winnen. Dit type instrumenten beoogt de operationele effectiviteit, waarin efficiency is begrepen, te vergroten. Operationele effectiviteit is evenwel een noodzakelijke, maar nog niet voldoende voorwaarde voor een duurzame en superieure concurrentiepositie. Operationele effectiviteit is daarmee géén strategie.

Is het koesteren van een paar kernvaardigheden/core competences/kritieke resources door ondernemingen een strategie? Ook dit antwoord vindt in de ogen van Porter géén genade. Kernvaardigheden/resources e.d. zijn niet voldoende om er een strategie mee op te bouwen. Porter bekritiseert de keuze voor deze eenheid van analyse ('unit of analysis') en stelt daartegenover als *analyse niveau* te kiezen voor de activiteiten en functies van ondernemingen: 'The essence of strategy is in the activities'. Die activiteiten, tezamen met hun onderlinge verbindingen, vormen de welbekende value chain.

De keuze voor deze eenheid van analyse staat lijnrecht tegenover een momenteel nogal dominante stroming in de strategie literatuur die juist de resources van ondernemingen centraal stelt. Reden genoeg voor mij om aan dit verschil in uitgangspunt in een afzonderlijke paragraaf aandacht te besteden. Veel minder expliciet zet Porter zich overigens ook enigszins af tegen de door Hamel en Prahalad (1994) in hun *Competing for the future* bepleite concurrentie on industry foresight, waarin het herschrijven van de spelregels in de industry en het scheppen van nieuwe 'competitive space' centraal staat. Ik kom hierop nog terug in de paragraaf waarin een aantal belangrijke aanvullingen op Porters (1996) analyse aan de orde komen.

WAT IS STRATEGIE?

Een duurzame concurrentiestrategie kan niet volstaan met voortdurende verbeteringen in de operationele effectiviteit, die voor alle concurrenten de lat

hoger legt. Strategie berust juist, volgens Porter, op het verschillend zijn. Dit wordt nagestreefd door doelbewust die activiteiten in een onderneming te verrichten, die tot een unieke value chain leiden en daarmee tot een unieke mix van waardecreatie in de markt. De uniciteit zit in het geheel van aan elkaar gerelateerde en elkaar onderling versterkende configuratie van activiteiten. Zo'n configuratie vormt een unieke value chain. Met deze stellingname formuleert Porter zijn tweede deelantwoord op de vraag wat strategie is, zie *figuur 2*.

Figuur 2. Porters vier stappen

Stap 1: Operationele effectiviteit is géén strategie

Stap 2: Strategie berust op een unieke configuratie van activiteiten (c.q. een unieke value chain) die tot een unieke positionering leidt

Stap 3: Strategie is het doen van keuzen: de ene keuze sluit een andere uit (trade-offs)

Stap 4: Strategie is het scheppen van drie typen 'fit' tussen de activiteiten: de waardeketen is zo sterk als zijn sterkste schakel

Bron: auteur, gebaseerd op Porter (1996).

Porter onderscheidt *drie*, deels met elkaar verband houdende, *bronnen* om tot zo'n unieke value chain configuratie te komen.

Ten eerste 'variety-based positioning'. Daarmee concentreert een onderneming zich op een bewuste beperking in de variëteit van het aantal produkten en diensten die in een industry worden aangeboden. In de auto reparatie branche is een beperking tot uitlaten in combinatie met snelle service daar een voorbeeld van.

Ten tweede 'needs-based positioning'. Een onderneming kiest die activiteiten configuratie, ofwel die specifieke value chain, die bij een behoefte van een deel van de klanten aansluit. Ikea wordt in dit verband als voorbeeld genoemd. Ikea legt zich toe op al de wooninrichtingsbehoeften van de doelgroep.

Ten derde 'access-based positioning', waarmee de onderneming zoekt naar de beste configuratie van activiteiten om klanten te bereiken. Klanten met dezelfde behoeften kunnen namelijk nog nader

onderscheiden worden door mogelijke verschillen in bereikbaarheid. Bijvoorbeeld door een onderscheid naar klanten in grote en kleine steden te maken. En klanten in kleinere steden met een daarop toegesneden activiteiten configuraties te bedienen.

Positionering is daarmee niet altijd een gevolg van consumenten voorkeuren. Dit is een belangrijke constatering van Porter. Positionering kan ook voortvloeien uit doelbewuste keuzen aan de aanbodzijde via een unieke activiteiten configuratie, die niet inspeelt op verschillen in behoeften tussen klanten. Dit kan het geval zijn bij 'variety-based en access-based positioning'.

De keuze voor een bepaalde strategische positionering in termen van 'variety-needs en access' vergt het achterwege laten van andere activiteiten. Deze, op zichzelf simpele, constatering is Porters derde stap, zie *figuur 2*, in de beantwoording van zijn kernvraag. De essentie van strategie is *kiezen wat niet te doen*, stelt Porter. Porter geeft drie oorzaken om toe te lichten waarom dat zo moeilijk is. Ten eerste: omdat het afzien van het doen van duidelijke keuzen het imago of de reputatie van de onderneming schaadt. Ten tweede: unieke activiteiten en configuraties sluiten andere uit. De derde oorzaak vind ik nog het meest interessant: de noodzaak van kiezen hangt samen met beperking bij het management zelf. Namelijk het feit dat het management geconfronteerd wordt met eigen beperkingen van mogelijkheden tot interne coördinatie en control. Het management kan door organisatorische innovaties in de waardeketen deze beperkingen overigens weer deels teniet doen. Ook dat draagt bij aan een unieke positionering. Vanwege Porters beperkte aandacht voor het proces van strategievorming wijst hij daar overigens niet op.

Porters laatste stap introduceert één van de oudste concepten van strategie in een meer dynamische context, zie *figuur 2*. Strategie is het scheppen van fit tussen de activiteiten in de waardeketen van de onderneming en met aangrenzende waardeketens van toeleveranciers, klanten e.d. Dit interne en externe fit concept krijgt overigens een nieuwe dimensie door te wijzen op het complementaire karakter van vele acti-



viteiten en functies in ondernemingen. In dit verband verwijst Porter naar recente belangstelling vanuit de economische wetenschap hiervoor. Daar staan in de analyse niet meer separate activiteiten centraal zoals marketing, produktie en ontwerp, maar juist de onderlinge samenhang tussen die activiteiten.

Zijn eerder geïntroduceerde concept van 'linkages', dit zijn de verbindingen tussen de activiteiten in de waardeketen, komt mijns inziens ten onrechte overigens niet ter sprake. Juist vanwege de centrale plaats die Porter voor 'fit' inruimt, is het interessant om even stil te staan bij zijn drie typen fit, zie *figuur 3*. Eerste orde fit is gerelateerd aan de gekozen strategie. Tweede orde fit lijkt verwant met Hamel en Prahalads notie van hefboomwerking in hun analyse van 'Strategy as stretch and leverage'. Derde orde fit lijkt nieuwe elementen te bevatten en vooral vanuit management perspectief van groot belang te zijn. Hoe beter deze derde orde fit gemanaged wordt, hoe minder de hiervoor aangestipte beperkingen bij interne coördinatie en control optreden. Porter wijst hier overigens niet op.

Het aantrekkelijke van Porters vierde deelantwoord op de vraag wat is strategie is het integratieve element dat in het fit concept zit opgesloten: 'the whole matters more than any individual part'!

Nemen we *figuur 2* nog eens in ogenschouw als een beknopte weergave van Porters antwoord op de vraag wat is strategie, dan valt het volgende op. Stap 1 lijkt althans in theoretische analyses onomstreden. De praktijk heeft er duidelijk méér moeite mee. Alhoewel operationele effectiviteit van groot belang is voor het voortbestaan van de onderneming is het géén strategie die tot een unieke positionering leidt. Stap 2 verwijst met name naar zijn eerdere werk uit 1985 over de value chain. Stap 3 benadrukt het overigens algemeen onderkende, maar moeilijk in de praktijk te brengen, belang van het doen van keuzen bij het vorm geven van strategie. Stap 4 herintroduceert het aloude concept, zij het in vernieuwde vorm, van fit. Overzien we deze vier stappen dan rijst de vraag: 'What is new? in Porters What is strategy?' Om deze vraag in te leiden wil ik eerst stilstaan bij een momenteel toonaangevende en op het oog met Porter rivaliserende benadering, namelijk de Resource-based benadering.

STRATEGIE ALS ZOEKTOCHT NAAR UNIEKE RESOURCES?

Een dominante en met Porters benadering rivaliserende stroming in de strategieliteratuur is de zogenaamde 'Resource-based theory of the firm'. In die zienswijze is een onderneming een verzameling resources en is strategie een zoektocht naar de unieke resources van de onderneming. Die resources worden aangeduid met termen als core competencies of core capabilities. De boodschap voor het management van deze benadering lijkt in essentie eenvoudig: 'Zoek en leer uw core competencies kennen en bouw er vervolgens uw duurzame concurrentie strategie op.' Eén van de meest belangrijke grondleggers, in dit geval overigens founding mother, van deze Resource-base benadering is Edith Penrose met haar boek: 'The Theory of the Growth of the Firm', gepubliceerd in 1959. In dat overigens nog steeds zeer leesbare boek, stond de analyse van de betekenis van een resource perspectief nog dicht bij de praktijk. In Penrose's boek komen managementvraagstukken namelijk nog zeer uitvoerig aan de orde.

In de huidige literatuur evenwel is die praktijk- en management oriëntatie sterk verbleekt. In sommige toonaangevende publikaties in de wetenschappelijke literatuur is deze verbleking zover voortgeschreden, dat er eerder sprake is van een witte vlek. Wellicht is het zelfs beter om van een blinde vlek te spreken. Waarom? Omdat de Resource-based benadering zo gefocussed is geraakt op het zoeken naar unieke resources, het uitpellen van die unieke resources in nog méér unieke onderdelen en het ontwerpen van testen waaraan die unieke resources zouden moeten voldoen. Daarmee dreigt het zicht op de onderneming als geheel en algemene management vraagstukken in het bijzonder te verdwijnen. David Collis, ook van de Harvard Business School, heeft in het *Strategic Management Journal* deze neiging van steeds verder uitpellen en spitten naar uniciteit eerder aan de kaak gesteld: 'The strategy field will never find the ultimate source of sustainable competitive advantage.'

Is de Resource-based benadering daarmee van minder betekenis? Ik wil op die vraag hier niet uitgebreid ingaan, maar volstaan met er op te wijzen dat deze benadering het belang van ondernemings specifieke

vaardigheden terecht weer hoger op de strategie agenda heeft geplaatst. Dit heeft zowel in de praktijk plaatsgevonden, getuige de overweldigende belangstelling van managers voor de core competencies van ondernemingen als in de theorie ontwikkeling. Het gevaar van deze benadering zit dus niet in het perspectief zelf, maar in de mogelijke claim dat het resource denken het enige zinvolle perspectief zou moeten zijn. Die claim wijs ik af. En daarmee komt Porters bijdrage weer in beeld. Natuurlijk onderkent Porter ook dat ondernemingen vaardigheden bezitten waar ze in uitblinken. De vraag is alleen: moet je je alleen op zulke vaardigheden of resources concentreren en verder blijven zoeken naar de mogelijke bronnen van uniciteit. Of is het juist méér relevant te zoeken naar samenhangende activiteiten in de waardeketen die een onderneming uniek maakt. Het ene perspectief wordt gedreven door verder uitpellen en opsplitsen van resources. Het andere perspectief houdt daarentegen de strategisch relevante samenhangen en interacties tussen de activiteiten van een onderneming in het oog.

BELANGRIJKSTE ELEMENTEN IN PORTERS BIJDRAGE

In Porters bijdrage onderscheid ik tenminste een drietal onderling samenhangende belangrijke elementen. Ten eerste het *inbedden van de resources* of core competencies van een onderneming in de waardeketen. '...competencies, or resources cannot be decoupled from the system of activities...'. Daarmee krijgen deze resources hun strategische betekenis: de uniciteit zit niet zozeer in de core competencies sec, maar in de uniciteit van de gehele configuratie van concrete activiteiten waarvan ze deel uitmaken. Deze inbedding draagt mijns inziens tevens bij aan een grotere relevantie van de Resource-based benadering: ook andere dan alléén de meest unieke van de unieke resources van de onderneming mogen weer meedoen. Cynthia Montgomery, een collega van Porter op de Harvard Business School, signaleerde dit probleem ook al in haar boek over 'Resource-based and evolutionary theories of the Firm' uit 1995 door er op te wijzen dat de overmatige belangstelling in strategie onderzoek naar: '...the crown jewels of a corporation has created a kind of tyranny of the minority: we

know a lot about a few resources (c.q. de unieke resources, mijn toevoeging) and very little about a lot of resources.'

Ten tweede herstelt Porter het oog voor *samenhangen in de onderneming* door de (her)introdactie van het strategische fit-concept inclusief interne en externe fit en de daarmee gepaard gaande dynamiek (zie *figuur 3*). Strategie en management gaan niet over versplinteren: strategische vraagstukken in steeds kleinere mootjes hakken zoals de zoektocht naar de uniciteit van unieke resources. Strategie en management gaan van oudsher over die concepten die samenvoegen, over bedrijfsproblemen in hun onderlinge verbanden bezien. Porters benadering corrigeert daarmee een vrij sterke tendens in het huidige strategie onderzoek. De eerste twee elementen leiden tot het mijns inziens derde belangrijke element: '...the essence of strategy is in the activities.'. Porter kiest hiermee voor *concrete activiteiten als de relevante eenheid van analyse* en niet voor positionering. Positionering volgt uit de unieke activiteiten configuratie. Positionering in termen van klanten leidt alleen dan tot een verdedigbare concurrentie positie, als de daarbij gebruikte activiteiten configuratie uniek is ten opzichte van de concurrenten.

Positionering is daarmee meer inside-out georiënteerd (van binnen naar buiten denkend) dan menig een zich realiseert als Porters werk ter sprake komt.

PRAKTISCHE BRUIKBAARHEID VAN PORTERS BIJDRAGE

Wat hebben deze drie elementen (1) het inbedden van core competencies in de waardeketen (2) de sleutelrol voor het strategische fit concept (3) de keuze voor activiteiten als eenheid van analyse gemeenschappelijk? Mijns inziens dragen alle drie bij aan de bruikbaarheid van strategie voor het management. *Figuur 2* illustreert dat eveneens. Managers weten dat operationele effectiviteit belangrijk is en dat het een noodzakelijke voorwaarde is voor het voortbestaan van de onderneming. Zoals Herkströter (1997, p.22) terecht opmerkt: 'Indeed, the present enthusiasm with which many firms are substantially reducing costs and redesigning business processes, doesn't seem to me to be strategic in the Porterian sense at all. These are the actions of any manager who desires a



sound and healthy company. Corporate health is *not* a strategic choice, it is a practical necessity.' Strategie gaat verder dan 'corporate health', zoals uit de stappen twee tot vier blijkt. Die stappen introduceren het belang van de activiteiten ('activities' in de waardeketen), het doen van keuzen en het voortdurende verbeteren van de fit. Concrete activiteiten, keuzen en fit zijn in de belevingswereld van managers herkenbare en hanteerbare begrippen. Porter bewijst de praktijk en de wetenschap daarmee een niet onbelangrijke dienst.

Voor een verdere onderbouwing hiervan verwijs ik naar het recent verschenen boek over 'Perspectives on Strategy, the contribution of Michael E. Porter'. Daarin worden zowel vanuit de praktijk (topmanagers van grote bedrijven als Shell en Unilever) als vanuit een theoretisch perspectief, belangrijke bijdragen van Porter in de periode 1980-1995 besproken en geanalyseerd. Uit die bijdragen van de topmanagers blijkt, dat de bruikbaarheid van Porters concepten positief beoordeeld wordt. Zo stelt Maljers (1997, p. 43): 'Let us conclude by expressing our admiration for the contribution that Michael Porter has made to strategic thinking. He has certainly handed Unilever tools that will help the corporation to further improve business performance.'

GEEFT PORTER AFDOENDE ANTWOORD?

In wetenschappelijke analyses bestaan er géén afdoende antwoorden maar slechts voorlopige antwoorden. Voorlopige antwoorden zijn tenminste tijd en plaats afhankelijk en in de managementdiscipline vooral ook afhankelijk van het gekozen perspectief. Voor bijvoorbeeld strategie zijn door Mintzberg tien scholen *oftewel perspectieven* op strategievorming onderscheiden. Porter is daarbij één van de vertegenwoordigers van één van die tien scholen, namelijk de Positioneringsschool. De vraag of Porter een afdoende antwoord geeft is afhankelijk van de keuze van een perspectief c.q. van een school. Eén ding is daarbij zeker. Mintzberg zal zijn uit 1990 daterende beschrijving van de Positioneringsschool in ieder

Figuur 3. Porters drie typen fit tussen activiteiten

1. Eerste orde fit: Als alle activiteiten op de strategie zijn afgestemd
2. Tweede orde fit: Als de activiteiten elkaar onderling versterken
3. Derde orde fit: Als er sprake is van coördinatie van informatie uitwisseling ter optimalisering van de value chain en van de aansluitingen met value systems

Voor alle drie typen fit geldt:

- (1) versterk de complementaire activiteiten en functie;
- (2) de meest waardevolle fit is strategie specifiek;
- (3) 'the whole matters more than any individual part.'

Competitive advantage grows out of the entire system of activities

Bron: auteur, gebaseerd op Porter (1996)

geval moeten bijstellen. Zo stelt Mintzberg dat tot de uitgangspunten van die school behoren: Strategieën zijn tastbare posities in de markt gevormd door een op berekening gebaseerde analytische selectie. *Figuur 2* laat evenwel zien dat Porters analyses en bijdragen niet zijn blijven stilstaan. De Man (1997, p.89) heeft hiervan een interessante analyse gemaakt en concludeert: '(Porters) ability to renew, makes him one of the most interesting strategy researchers of this time.'. Voor deze capaciteit van Porter heeft bijvoorbeeld Bala Chakravarthy in zijn recente artikel in *Sloan Management Review* onvoldoende oog. Daarin pint hij Porter vast op zijn eerdere bijdragen en gaat daar wat selectief mee om, mede om zijn eigen framework beter te kunnen positioneren.

Naast het kijken vanuit het perspectief van één van de scholen in strategievorming is het mogelijk om strategie bijdragen te beoordelen aan de hand van de *drie dimensies van strategie*: context, content en proces. De strategie context dimensie geeft weer hoe de interne en externe context strategievorming beïnvloedt. De strategie content dimensie gaat over de inhoud (de 'wat?' vraag) van strategie. De strategie proces dimensie gaat over de 'hoe?' vraag, waarin organisatie en management processen centraal staan. Al Porter's bijdragen zijn tot nu toe vooral onder te brengen bij de context- en content dimensie, zoals ik eerder heb gesteld in het boek 'Perspectives on Strategy'. Porters meest recente bijdrage vormt daar dan ook géén uitzondering op, zij het dat de proces dimensie méér aandacht heeft gekregen. Zo analyseert Porter



treffend waarom managers strategische keuzen uitstellen. Veelal wordt de dynamische omgeving als excuus gebruikt: 'Although external changes can be the problem, the greater threat to strategy often comes from within.' Ook wijst hij mijns inziens terecht op strategievorming als de kerntaak van general management. Porter blijft evenwel niet al te veel oog hebben voor de organisatie processen die, naar in de praktijk blijkt, in het algemeen een wezenlijke rol spelen bij strategievorming. Hiervan getuigt onder meer zijn typische top-down bias: '...strong leaders willing to make choices are essential.' Mijns inziens besteedt Porter onvoldoende aandacht aan de proces dimensie van de tweede, derde en laatste stap in *figuur 2*. Zo zou het uitermate boeiend zijn om de drijvende krachten en actoren achter veranderingen in de value chain configuratie te beschrijven en analyseren. Dat geldt ook voor de voortdurende aanpassingen van de fit tussen de activiteiten. Hoe gaat dat in zijn werk? Wie is betrokken bij de in *figuur 3* beschreven vormen van fit? Welke management- en organisatieprocessen zijn daarbij in het geding?

CONCLUSIE

Porter heeft met zijn artikel 'What is Strategy?' zowel de praktijk als het strategie onderzoek om een aantal hierboven genoemde redenen een dienst bewezen. Zo analyseert Porter strategie in voor het algemeen management toegankelijke en bruikbare concepten. Daarbij blijft de noodzakelijke samenhang bij de ana-

lyse van strategische vraagstukken bewaard. Ook wijst hij op het verschil in enerzijds operationele effectiviteit en efficiency en anderzijds strategie. Dit lijkt eenvoudig, maar is het niet. Zo staat in Philips meest recente jaarverslag vet gedrukt: 'Winstgevendheid is onze strategie.' Ten slotte ben ik van mening dat Porters kernvraag 'What is Strategy?' de gemeenschappelijke interesse aanduidt die managers en strategie onderzoekers onderling bindt. Voor zowel de praktijk als de theorievorming kan Porters vier stappen schema in *figuur 2* daarbij een belangrijk hulpmiddel zijn.

Referenties

- F.A.J. van den Bosch, A.P. de Man, *Perspectives on strategy, the contribution of Michael E. Porter*, Kluwer Academic Publishers, Boston 1997.
- B. Chakravarthy, 'A new strategy framework for coping with turbulence', *Sloan Management Review*, nr 2, winter 1997, p. 69-82.
- D.J. Collis, 'Research Note: How valuable are organizational capabilities?' *Strategic Management Journal*, p. 143-152, special issue, winter 1994.
- C.A.J. Herkströter, 'Business level strategy: Lessons from Shell', in: F.A.J. van den Bosch, A.P. de Man, (Red.)
- F.A. Maljers, 'Corporate strategy from a Unilever perspective', in: F.A.J. van den Bosch, A.P. de Man (Red.), 1997.
- A.P. de Man, 'From positions to places?' in: F.A.J. van den Bosch, A.P. de Man (Red.), 1997.
- C.A. Montgomery (Red.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm, towards a synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston 1995.
- M.E. Porter, 'What is strategy?', *Harvard Business Review*, nr 6, november/december 1996, p. 61-78.
- E. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 1959.
- H. Mintzberg, *Strategievorming, tien scholen*, Scriptum Management, Schiedam (1990), 1994.

